

**М.М. Матюха,**

**к.е.н., доцент,**

**Київський національний торговельно-економічний університет**

### **УПРАВЛІНСЬКА ЗВІТНІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПРОГНОЗУВАННЯ** Постановка

проблеми. В умовах сучасних економічних відносин істотно зростає складність управління підприємством. Це пояснюється збільшенням його самостійності і розвитком горизонтальних зв'язків із зовнішнім оточенням – постачальниками, споживачами, податковими інспекціями, банками, страховими компаніями, біржами,

інвесторами. З іншого боку ускладнюється внутрішній менеджмент підрозділів підприємства, основною та додатковою діяльністю підприємства.

В даний час досягнуті певні успіхи в галузі створення інформаційних систем підприємства, що сприяють та спрощують процес обліково-аналітичного забезпечення. У ряді цих систем вирішуються завдання прогнозування діяльності і досягнення певних результатів як в цілому по підприємству так і по його структурних підрозділах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Підходи до прогнозування при застосуванні інформаційних технологій наведені в ряді прикладних робіт, відзначається досить високий рівень розвитку фундаментальних досліджень в галузі прогнозування. У цьому напрямку відомі роботи вчених як Бобир О.І., Бріггем С., Головка С.Ф., Редченко К.І., В. Гейця, В. Герасимчука, Б. Данилишина, О. Єфремова, О. Котикової, Л. Корнійчука, Н. Кирич, Л. Мельника, А. Тибія, А. Шапара, В. Шевчука, О. Шубравської. Серед зарубіжних дослідників теоретико-методологічних аспектів цих проблем істотна роль відводиться працям В. Данилова-Данільяна, Г. Дейлі, О. Зеткіної, О. Кузнєцова, К. Лосева, А. Севастьянова, Т. Сухорукової та ін., які створюють теоретичну базу для проведення подальших досліджень з метою створення інтелектуальних інформаційних систем прогнозування діяльності підприємства, що забезпечують найбільш ефективне прийняття рішень в управлінні підприємством.

Виклад основного матеріалу. Планування і прогнозування техніко-економічних показників роботи вітчизняних підприємств є основою їх стабільного розвитку і функціонування [1, с. 79]. В умовах конкуренції між підприємствами, що стрімко розвиваються, необхідний механізм, який забезпечив би просту і ефективну систему прогнозування її представлення користувачам. В роботах В. Міщенко, Б. Данилишина [2, с. 45] стверджується, що такий механізм повинен забезпечувати можливість ухвалення правильних управлінських рішень і акцентувати увагу керівника тільки на ключових показниках. Таким чином для системи прогнозування має використовуватися різноманітна певним чином згрупована і представлена інформація, її урахування повинно відповідати критерію релевантності, тобто високого умовного внеску в результат схваленого рішення. У цьому контексті саме управлінська звітність може стати інформаційною базою для проведення прогнозування.

Слід зазначити, що відсутні форми представлення прогнозів діяльності підприємства користувачам, що можуть бути представлені у вигляді управлінської звітності. Необхідно відзначити практичну відсутність робіт по створенню єдиного підходу до форм прогнозування діяльності підприємства.

Всі етапи прогнозування, в тому числі його організація, забезпечення та інтерпретація результатів далекі не тривіальні. Суттєву допомогу в цьому може забезпечити управлінська звітність в інформаційних технологіях.

Сформована практика управління поточною діяльністю підприємства ґрунтується на вирішенні проблем у міру їх виникнення. Це призводить до недооцінки наслідків

прийнятих управлінських рішень, в результаті відбувається зниження платоспроможності організації, оборотності її активів, падіння ефективності її діяльності.

Підготовка звітів для інформаційного забезпечення прогнозування являє собою процес збору і представлення інформації, включаючи звіти про стан, результати вимірювання виконання і прогнози. Процес підготовки звітів для проведення прогнозу включає періодичний збір фактичних даних та їх зіставлення з базовим планом періодом для оцінки просування проєкту і його виконання, передачі даної інформації, а також прогнозування результатів діяльності.

Інформаційні звіти для проведення прогнозування повинні надавати інформацію на відповідному для кожної аудиторії рівні. Їх формат може варіюватися від простого звіту про поточний стан до більш детально опрацьованих звітів. У простому звіті про поточний стан може міститися така інформація про виконання, як відсоток виконання або дані про поточний стан по кожному виду діяльності (тобто за змістом, термінами, вартості і якості). Більш детально опрацьовані звіти можуть включати в себе:

- аналіз виконання в минулому;
- поточний стан ризиків і проблем;
- роботу, виконану за період;
- роботу, що повинна бути виконана на наступному етапі;
- зведену інформацію по схваленим за період змінам; та
- іншу значущу інформацію, яка підлягає розгляду і обговоренню.

Результативний звіт також повинен включати прогнозоване завершення проєкту (включаючи терміни і вартість). Дані звіти можуть підготуватися періодично або тільки в деяких випадках.

При умові використання інформаційних технологій управлінські звіти можуть містити проміжні прогнози дані і кінцеві. Також особливістю використання управлінської звітності при здійсненні прогнозування є розгляд та затвердження встановленого проєкту та блочний підхід до інформаційного забезпечення прогнозування.



Рис. 1. Концептуальна схема проведення прогнозування діяльності підприємства в умовах застосування інформаційних систем

1. План управління проєктом надає інформацію по базовим планам проєкту. Базовий план виконання є затвердженим планом робіт за проєктом, з яким порівнюється



виконання проєкту, а також вимірюються відхилення для контролю управління. Базовий план виконання, як правило, об'єднує параметри змісту, термінів і вартості проєкту, але також може включати технічні показники і параметри якості.

2. Інформація про виконання робіт. Здійснюється збір наступної інформації про результати виконання операцій проєкту:

- статус результатів;
- хід виконання розкладу;
- понесені витрати.

3. Результати вимірювання виконання робіт. Інформація про виконання робіт використовується для створення кошторисів операцій проєкту, що дозволяє оцінити фактичне виконання порівняння з планом. Дані кошториси включають в себе, серед іншого:

- планове виконання термінів порівняно з фактичним;
- планове виконання вартості порівняно з фактичним;
- планове технічне виконання порівняно з фактичним.

4. Бюджети. Інформація про бюджети за процесами управління вартістю включає інформацію про додаткові кошти, які передбачається витратити на частину робіт, а також оцінки щодо завершення всіх робіт за проєктом.

5. Активи процесів організації. Активи процесів організації, які можуть впливати на процес складання звітності про виконання, включають в себе, серед іншого:

- шаблони звітів;
- правила і процедури, які визначають використовувані вимірювання та показники; та
- визначені організацією межі відхилень.

Підготовка звітів про виконання охоплює інструменти і методи:

1. Аналіз відхилень – це погляд на те, що призвело до відмінностей між базовим планом і фактичним виконанням після появи даних відмінностей. Процес аналізу відхилень може розрізнятися в залежності від прикладної області, використовуваного стандарту і галузі промисловості. Його найбільш загальними кроками є наступні:

- Перевірити якість отриманої інформації, щоб упевнитися, що вона повна, достовірна і відповідає минулим даними, якщо порівнювати її з іншою інформацією про проєкт або про поточний стан.

- Визначити відхилення, порівнявши фактичну інформацію з базовим планом проєкту і виділивши всі відмінності в результатах проєкту, як сприятливі, так і негативні. При управлінні освоенним обсягом використовуються особливі рівняння для кількісного визначення відхилень.

- Визначити вплив відхилень у вартість і терміни проєкту, а також в інших його областях (тобто корегування виконання якості і зміна змісту і т. д.)

При можливості проаналізувати тенденції відхилень і задокументувати всі відомості про джерела відхилень в області впливу.

2. Методи прогнозування. Прогнозування – це процес передбачення майбутнього виконання проєкту на основі його фактичного поточного виконання. Методи прогнозування можуть бути розділені на кілька різних категорій:

- Методи часових рядів. Методи часових рядів використовують історичні дані в якості основи для оцінки майбутніх результатів. Прикладами методів з даної категорії можуть бути: освосний обсяг, ковзне середнє, екстраполяція, лінійне передбачення, оцінка тренду і крива зростання.

- Причинно-наслідкові економетричні методи. Деякі методи прогнозування використовують припущення, що можливо визначити лежать в основі фактори, які можуть впливати на прогнозовану зміну. Наприклад, обсяги продажів парасольок можуть бути пов'язані з погодними умовами. Якщо зрозумілі причини, можна оцінити вплив на змінні, які потім можна використовувати в прогнозах. Прикладами методів з даної категорії можуть бути: регресивний аналіз з використанням лінійної або нелінійної регресії, авторегресивне поточне середнє і економетрика.

- Суб'єктивні методи. Суб'єктивні методи прогнозування включають в себе інтуїтивні судження, думки і імовірнісні оцінки. Прикладами методів з даної категорії є складові прогнози, опитування, метод Делфі, розробка сценаріїв, прогнозування технологій та прогнозування за аналогіями.

- Інші методи можуть включати в себе моделювання, ймовірнісна прогнозування і прогнозування безкінечності.

3. Методи комунікацій. Для обміну і аналізу інформації про хід виконання проєкту можуть проводитися наради за оцінкою поточного стану. Менеджер проєкту, як правило, використовує метод інформування без запити, для поширення звітів про виконання проєкту.

4. Системи звітності. Система звітності надає менеджеру проєкту стандартний інструмент для збору, зберігання і розповсюдження серед зацікавлених сторін проєкту інформації про вартість, просування та виконання проєкту. Пакети програмного забезпечення дозволяють менеджеру проєкту об'єднувати звіти з декількох систем і полегшують поширення звітів серед зацікавлених сторін проєкту. Прикладами форматів поширення можуть бути: звіти у формі таблиць, аналіз за допомогою електронних таблиць і презентації. Для візуального представлення інформації про виконання проєкту можуть використовуватися графічні пакети.

Підготовка звітів про виконання (виходи):

1. Звіти про виконання. Звіти про виконання організують і об'єднують зібрану інформацію, а також представляють результати будь-якого аналізу в порівнянні з базовим планом виконання. Звіти повинні надавати інформацію про поточний стан і прогрес виконання проєкту, на тому рівні деталізації, який потрібно різним зацікавленим сторонам проєкту, що зафіксовано в плані управління комунікаціями. Найбільш поширеними форматами звітів про виконання є стрічкові діаграми, S-образні криві, гістограми та таблиці. Часто в звітність про виконання включають аналіз відхилень, аналіз освосного обсягу та прогнозовані дані.

Звіти про виконання складаються періодично, і їх формат може варіюватися від простого звіту про поточний стан до більш детально опрацьованих звітів. У простому звіті про поточний стан може міститися тільки така інформація про виконання, як відсоток виконання або дані про поточний стан по кожній області (наприклад, за змістом, термінами, вартості і якості). Більш детально опрацьовані звіти можуть включати в себе:

- аналіз виконання в минулому;
- поточний стан ризиків і проблем;
- роботу, виконану за звітний період;
- роботу, що повинна бути виконана за наступний звітний період;
- зведену інформацію по затвердженням за період змін;
- результати аналізу відхилень;
- прогнозоване завершення проекту (включаючи терміни і вартість); та
- іншу значущу інформацію, яка підлягає розгляду і обговоренню.

2. Оновлення активів процесів організації. Активи процесів організації, які можуть бути оновлені, включають в себе, серед іншого: документацію за форматами звітів та накопиченим знанням, в тому числі причини виникнення проблем, обґрунтування обраних коригувальних впливів і інші типи накопичених знань щодо звітності про виконання. Накопичені знання документуються таким чином, щоб вони могли стати частиною історичної бази даних як даного проекту, так і виконуючої організації.

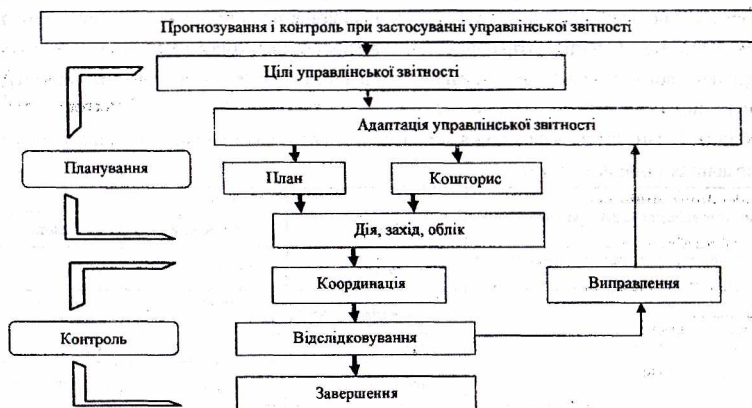


Рис. Роль управлінської звітності при здійсненні прогнозування

3. Запити на зміну. Аналіз виконання проекту часто генерує запити на зміну. Такі запити на зміну обробляються в ході процесу здійснення загального управління змінами наступним чином:

- рекомендовані коригуючі дії включають в себе зміни, які повинні привести очікуване майбутнє виконання проекту у відповідність до плану управління проектом; та



• рекомендовані запобіжні дії повинні зменшити імовірність негативного виконання проєкту в майбутньому.

До функцій управління відносять планування і прогнозування, організацію, координацію та регулювання, облік, контроль та аналіз, які характеризуються своїм технологічним процесом обробки інформації і способом впливу на підлеглий об'єкт. Отже, можна сказати, що процес інформаційного забезпечення прогнозування управління це певна система функцій, які носять назву стадій управлінського циклу. Відповідно до рисунка сюди управлінська звітність має враховувати такі аспекти:

Прогнозування – його мета наукове передбачення розвитку діяльності, а також пошук рішення, що забезпечують розвиток підприємства.

Планування – це управлінська діяльність, яка передбачає вироблення цілей і завдань управління об'єктом.

Організація – це діяльність, спрямована на створення або розвиток структури господарської системи.

Координація – процес забезпечення узгодженості всіх дій працівників.

Регулювання – метою є забезпечення схоронності режиму функціонування підприємства шляхом усунення відхилень і забезпечення нормального перебігу виробничих процесів.

Облік, аналіз, контроль – збір інформації для комплексного вивчення виробничо-господарської діяльності з наступною перевіркою виконання прийнятих планових рішень.

Інформаційна функція управлінської звітності для прогнозування може бути представлена у вигляді відповідності рівням управління і залежності від фактора потреби в інформаційному забезпеченні (таблиця 1).

Таблиця 1. Визначення факторів потреби управлінської звітності у прогнозуванні рівнів управління підприємством

Інформаційне забезпечення прогнозування	Рівень управління		
	Нижній	Середній	Вищий
Залежність користувача від інформаційного забезпечення	мінімальна	суттєва	повна
Термін прогнозування	Оперативний режим	Короткостроковий період	Тривалий період
Витрати на прогнозування	Низькі	Середні	Значні
Досягнення цілей у довгостроковому періоді	Невизначена	Маловизначена	Передбачувана
Зворотний зв'язок управлінської звітності та результатів прогнозування	фрагментарна	фрагментарна	Постійно підтримується

Підприємство має врахувати та обрати модель забезпечення процесів прогнозування системою управлінської звітності. При цьому врахувати, що внутрішнє середовище підприємства, його діяльність є більш прогнозованим та підвладним керівництву на основі паралельного здійснення прогнозування і контролю. Першим кроком на шляху до встановлення такого контролю є створення системи одержання оперативної, точної і достовірної інформації про діяльність підприємства – системи управлінської звітності.

Іноді відомості, одержанні керівництвом для контролю і прийняття рішень, формуються із інших інформаційних систем, наявність якої вимагається від усіх підприємством. Проблема полягає в тому, що ці відомості служать специфічним цілям і не відповідають розширеним потребам керівництва. Тому на підприємствах існують паралельно дві системи обліку – нормований і ненормований, тобто службовий для забезпечення виконання повсякденних робочих завдань співробітників і керівників підприємства. Як правило, такий облік ведеться за принципом “знизу-вгору”. Співробітники підприємства для виконання своєї роботи фіксують необхідні їм дані (первинну інформацію). Коли керівництву підприємства потрібно отримати якісь відомості про стан справ на підприємстві, воно звертається із запитом до менеджерів нижчого рівня, а ті, в свою чергу, до безпосередніх виконавців. Наслідком такого підходу до формування системи звітності є те, що, як правило, виникає конфлікт між тією інформацією, яку хоче отримати керівництво, і тими даними, які можуть надати виконавці. Причина цього конфлікту очевидна – на різних рівнях ієрархії підприємства потрібно різна інформація, а при побудові системи звітності “знизу-вгору” порушується основний принцип побудови інформаційної системи – орієнтація на першу особу. Виконавці володіють або не тими видами даних, які потрібні керівництву, або потрібними даними не з тим ступенем деталізації. Керівники дійсно отримують звіти про роботу своїх відділів, але ці відомості або аналітичні – наприклад, підписка договорів про продаж замість зведеного звіту з приведенням цифр про загальний обсяг збуту за вказаний період, або, навпаки, недостатньо повні. Крім того, відомості надходять із запізненням – наприклад, можна отримати відомості про дебіторську заборгованість через 20 днів після закінчення місяця, а між тим відділ збуту вже відвантажив товари замовникові з простроченим останнім платежем. Дані можуть бути причиною невірних рішень. Дані, отримані із запізненням, також втрачають цінність.

**Висновки.** Отже, для того, щоб керівництво підприємства могло одержувати необхідні йому для прийняття управлінських рішень дані, необхідно будувати систему звітності “зверху вниз”, формулюючи потреби верхнього управління і проектуючи їх на нижні рівні виконання. Тільки такий підхід забезпечує отримання і фіксування на самому нижчому виконавському рівні таких первинних даних, які в узагальненому вигляді зможуть дати керівництву підприємства актуальну інформацію. Для підготовки даних з метою прогнозування необхідно дотримуватися принципів побудови системи управлінської звітності:

1. Система повинна бути орієнтована на першу особу.
2. Система повинна будуватися зверху “вниз”. Керівники кожного рівня повинні проаналізувати склад і періодичність необхідних їм для виконання своєї роботи даних.
3. Виконавці повинні мати можливість фіксування і передачі “вгору” встановлених їх керівництвом даних.
4. Дані повинні фіксуватися там, де породжуються.



5. Інформація повинна ставати доступною всім зацікавленим споживачам відразу ж після її фіксування.

Очевидно, що ці принципи найбільше повно можуть бути реалізовані за допомогою автоматизованої системи. Однак досвід впорядкування систем управлінської звітності на різних підприємствах показує, що установці автоматизованої системи управлінського обліку повинна передувати досить велика "паперова" робота. Її виконання дозволяє промодельовати різні особливості управлінської звітності підприємства і, тим самим, прискорити процес впровадження системи і уникнути багатьох дорогих помилок.

#### Список використаних джерел

1. Александрова В.П., Захожий А.Б. Фінансування науково-технічних програм галузях промисловості та шляхи його удосконалення // Економіка і прогнозування. № 1. – 2000. – С. 79-90.
2. Міщенко В., Данилишин Б. Природоресурсна рента і рентна політика в Україні // Економіка України. – № 12. – 2003. – С. 4-14., с. 4], Ф. Поклонського [Поклонський Ф.Е. Маркетинговий підхід к організації управління підприємством// Економіка та право. - 2004. – № 1(8). – С. 45-49.